

# JPMNT

**Journal of Process Management – New Technologies  
INTERNATIONAL**

**ISSN: 2334-7449 (Online)**

**SPECIAL EDITION**

**May 2014.**



Indexed by:



[www.japmnt.com](http://www.japmnt.com)

## **IMPRESUM**

**JOURNAL OF PROCESS MANAGEMENT – NEW TECHNOLOGIES,  
INTERNATIONAL**

First edition, 2013.

Editor:  
Prof. Predrag Trajković PhD

Publisher:  
Mapro, Vranje

Technical editors of the special edition:  
PhD Lazar Stošić  
MSc Ana Kostić Stošić

Lector:  
Maja Kostić  
Ana Stanković



## JOURNAL OF PROCESS MANAGEMENT – NEW TECHNOLOGIES INTERNATIONAL

Company for consulting and engineering MAPRO from Vranje, Serbia, publishes PROCESS MANAGEMENT - NEW TECHNOLOGIES INTERNATIONAL and offers membership and cooperation for writing scientific papers that, after review and proofreading published under instruction that is attached.

Company was established in 1990. as a marketing project aimed at public opinion polls and market trends in the area of southern Serbia. Cooperation with young people especially students and young entrepreneurs in the pioneer period, the appearance of entrepreneurship in our country, for the introduction and development of marketing management, and application of new knowledge in economic practice and the creation of conditions for sustainable development, environmental awareness and health education. Statistical monitoring trends and developments investments and measure the effects of changes investment. Special whether additional review is to discover and use new resources in an optimal manner with the use of new technologies.

The aim of publishing this magazine is to engage researchers and scientists, from all parts of the world, to his knowledge, both theoretical as well as practical in writing concentrated more on one site in the form of publications, which will contribute to their greater recognition and the development of economy and society. Management process of new technology permeates all aspects of social life which is a huge area of coverage through this magazine.

Sincerely,  
Prof. PhD Predrag Trajković

Kompanija za konsalting i inženjering MAPRO iz Vranja izdaje časopis MENADŽMENT PROCES – NOVE TEHNOLOGIJE INTERNACIONALNI pa Vam nudi saradnju za članstvo i pisanje naučnih i stručnih radova koje, posle recenzije i lekture objavljuje shodno uputstvu koje je u prilogu.

Komapanija je osnovana 1990. godine kao marketing projekt sa ciljem istraživanja javnog mnjenja i tržišnih kretanja na prostoru Južne Srbije. Saradnja sa mladim osobama posebno studentima i mladim privrednicima u pionirskom periodu pojave preduzetništva kod nas, za upoznavanje i razvoj marketing menadžmenta, kao i primene novih saznanja u privrednoj praksi te stvaranje uslova za održivi razvoj, podizanje ekološke i zdravstvene kulture. Statistička praćenja tendencije kretanja ulaganja i merenje promene efekata te opravdanost dodatnih ulaganja. Poseban osvrt je na otkrivanje i korišćenje novih resursa na optimalan način uz primenu novih tehnologija.

Cilj izdavanja ovog časopisa je animiranje istraživača i naučnih radnika, sa svih prostora sveta, da svoja saznanja, kako teoretska, tako i praktična u pisanoj formi koncentrišu na jednom mestu u vidu publikacije, što će doprineti njihovoj većoj afirmaciji i razvoju privrede i društva. Menadžment proces novih tehnologija prožima sve pore društvenog života što čini ogroman prostor obuhvatnosti rada kroz ovaj časopis. S poštovanjem,

Prof. dr Predrag Trajković

**Address of the editorial Board:** Filipa Filipovica 28, 17501 Vranje, Serbia

**Phone/Fax:** +381 17 413 586, +381 17 432 278

**Web:** [www.japmnt.com](http://www.japmnt.com)

**E-mail:** [zurnal43@yahoo.com](mailto:zurnal43@yahoo.com)  
[japmnt@yahoo.com](mailto:japmnt@yahoo.com)

**Index Copernicus Journals Master List 2012**  
**ICV 2012: 4.09**

## ASSOCIATE EDITORS

**Editor** PhD Predrag Trajković

**Execute editor** PhD Svetlana Trajković

**Secretary** Snežana Manasijević Milkić, Masters of Laws

**Technical editor** PhD Lazar Stošić

**Lector** Maja Mihajlović M.A. in English Language and Literature

**Lector** Ana Stanković M.A. in English Language and Literature

## REVIEWER BOARD MEMBERS

Academic Angel Džambazovski, Macedonia

Academic Radenko S. Krulj, Serbia

PhD Alla Belousova, Russia

PhD Aneta Barakoska, Macedonia

PhD Biljana Petrevska, Macedonia

PhD Dušan Jarić Serbia

PhD Emanuel Soare, Romania

PhD Gabriela Paula Petruta, Romania

PhD Hemanta K. Baruah, India

PhD Jelena Maksimović, Serbia

PhD Jurka Lipičnik Vodopivec, Slovenia

PhD Ka Lok Man, China

PhD Ljubisa Stojmirović, Serbia

PhD Margarita Matlievska, Macedonia

PhD Mitrička Stardelova, Macedonia

PhD Miroslav Pavlović, Serbia

PhD Nada Živanović, Serbia

PhD Oksana Baruskova, Russia

PhD Radovan Ilić, Serbia

PhD Ranjan Upadhyaya, India

PhD T. C. Manjunath, India

PhD Vera Naumovska, Macedonia

PhD Vitus Lam, Hong Kong

PhD Vladimir Matić, Croatia

ANNOUNCEMENT:

These papers are print under ISSN No. 1857 - 923 X for the promotion of the international scientific conference "New Knowledge for the New People," which was held in Ohrid, The Republic of Macedonia, from 21 to 23 May 2014.

JPMNT - Journal of Process Management - New Technologies  
INTERNATIONAL

is a co-organizer of this conference and as such has a contractual obligation to publish all the papers which have been accepted for participation on its web site as the special edition, which is hereby made implemented.

Editor -in -Chief

Prof.Predrag Trajkovic,PhD

OBAVEŠTENJE:

Ovi radovi su štampani pod ISSN broj 1857 – 923 X za promociju međunarodne naučne konferencije "Nova znanja za nove ljude", koja je održana u Ohridu, Republika Makedonija, od 21. do 23. maja 2014.

JPMNT - Journal of Process Management - New Technologies  
INTERNATIONAL

je koorganizator ovog skupa i ima ugovornu obavezu da objavi sve radove koji su prihvaćeni za učešće na svom sajtu, kao specijalno izdanje, što se ovim putem realizuje.

Glavni urednik

Prof. dr Predrag Trajković

HAJABI:

Овие дела беа објавени под ISSN бр 1857 - 923 X промоција на меѓународната научна конференција "Нови вештини за нови луѓе", која се одржа во Охрид, Република Македонија, од 21-23 мај во 2014 година.

JPMNT - Journal of Process Management - New Technologies  
INTERNATIONAL

е ко-организатор на овој настан и има договорна обврска да ги објавуваат сите документи кои се прифатени за учество во неговата веб-страница, како и специјално издание, што е ова се спроведува.

главен и одговорен уредник

Проф Предраг Трајковиќ





**INSTITUT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**SKOPJE, MACEDONIA**



**KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific and applicative papers V-1&2**

Edited:

Akademik Vlado Kambovski PhD, Robert Dimitrovski PhD, Zivota Radosavljevic PhD  
Dusan Nikolovski PhD, Predrag Trajkovic PhD, Jugoslav Ziberovski PhD, Ilija Nasov PhD

Cover page art & graphics creation: ass.prof. Katerina Apostolska

Preparing and correction: Liljana Pushova, Elena Mirchevska, Nevena Atanasovska, Tanja Stojanoska

Print: GRAFOPROM – Bitola

Editor: IKM –

Skopje For editor

Robert Dimitrovski PhD

**KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific and applicative papers V-1&2**

**ISSN 1857-923X**

## SCIENTIFIC COMMITTEE

**President:** Academic, Prof. Vlado Kambovski PhD, President of Macedonian Academy of Science and Arts, - Skopje, Rector of FON University

- Prof. Robert Dimitrovski Ph.D, Faculty of Economics , FON-University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Dusan Nikolovski PhD, Rector MSI Sveti Nikole (Macedonia)
- Prof. Jugoslav Ziberovski PhD, Rector of MIT – University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Vladislav M. Jurjev, Ph.D, Rector Tambovski State University, Gavrilov Romanov Derzavin, (Russian Federation)
- Prof. Zivota Radosavljevic PhD , Dean , Faculty FORCUP , Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Ilija Nasov PhD, Dean, MIT University, Skopje, (Macedonia)
- Prof. Aleksandar Nikolovski Ph.D, Director Ph.D Institute, FON-University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Tatiana Osadcaja, Ph.d, Vice Rector International matters, Tambovski State University, Gavrilov Romanov Derzavin, (Russian Federation)
- Prof. Marjan Stevanovski PhD, Dean , Faculty of Economics , MIT – University - Skopje (Macedonia)
- Prof. Anita Trajkovska, PhD, Rochester University (USA)
- Prof. Milan Radosavljevic Ph.D, Dean , Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Anka Trajkovska Petkoska, PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, (Macedonia)
- Prof. Shekerinka Ivanovska PhD, Dean of Faculty of Economy, MIT University, Skopje, (Macedonia)
- Prof. Predrag Trajkovic, Ph.D JAMPNT, (Serbia)
- Prof. Lidija Tozi, PhD, Faculty of Pharmacy , Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Sasho Kozuharov , Faculty of Economics, University of Tourism and Management, Skopje (Macedonia)
- Prof. Misho Hristovski, Faculty of Veterinary Medicine , Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Metodija Angeleski, Faculty for Detectives and Security, FON – University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism , UKLO , Bitola (Macedonia)
- Prof. Marija Knezevic PhD, academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
- Prof. Oliver Iliev PhD , Faculty of Communication and IT , FON – University Skopje (Macedonia)
- Prof. Dimitrija Popovski PhD , Faculty of Sport , Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Yuri Doroshenko, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
- Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Aleksandr Korablev, PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)



- 8) Prof. Primož Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
  - Doc. Igor Stubeļ, PhD, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- 13) Prof. Karl Schopf, PhD, Akademie für wissenschaftliche forschung und studium, Wien (Austria),
- 14) Prof. Emilija Stevanovska, Ph.D, BAS Skopje (Macedonia)
- 15) Prof. Volodymyr Denysyuk, PhD, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)
- 16) Prof. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational center, Skopje, Macedonia
- 17) Prof. Branislav Simonovic, PhD Faculty of law, Kragujevac (Serbia)
- 18) Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- 19) Prof. Sasha Kicoshev PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- 20) Prof. Pere Tumbas, PhD, Faculty of Economics, University of Novi Sad, Subotica (Serbia)
- 21) Prof. Natalija Kirejenko, PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk, (Belarus)
- 22) Prof. Evgenia Penkova-Pantaleeva, Ph.D., UNWE –Sofia (Bulgaria)
- 23) Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
- 24) Prof. Tihomir Domazet, Ph.D, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting
- 25) Prof. Branimir Kampl, PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
- 26) Prof. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
- 27) Prof. Ahmad Zakeri Ph.D, University of Wolver Hampton, (United Kingdom)
- 28) Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBUniversity, Sofia (Bulgaria)
- 29) Prof. Lisen Bashkurti, PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
- 30) Prof. Baki Koleci PhD, University Hadzi Zeka, (Kosovo)
- 31) Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, (MNE)
- 32) Prof. Islam Hasani, Ph.D., Kingston University (Bahrein)
- 33) Prof. Rumen Valcovski, PhD. Immunolab Sofia (Bulgaria)
- 34) Prof. Nikola Popovski PhD, MSI Sveti Nikole (Macedonia)
- 35) Prof. Jonko Kunchev University „Cernoirizec Hrabar,, - Varna (Bulgaria)
- 36) Prof. Nedjat Korajlic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- 37) Prof. Haris Halilovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo, (Bosnia & Herzegovina)
- 38) Prof. Jasmin Ahic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- 39) Prof. dr Jova Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
- 40) Prof. Branislav Simonovic PhD Faculty of law University of Kragujevac (Serbia)
- 41) Doc. Tatyana Sobolieva, PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
- 42) Doc. Sasa Petkovic PhD, Faculty of Economy University of Banja Luka (Bosnia & Herzegovina)
- 43) Doc. Maja Korubin, Ph.D., MON- Skopje, executive of Centre for adult education (Macedonia)
- 44) Doc. Marijan Mladenovski PhD, EURO college, Kumanovo, (Macedonia)

## CONTENTS

### **PAGE 24-31**

**Paper 1:** UNIVERSITY LEADERSHIP INSTEAD OF MANAGEMENT

**Authors:** Robert Dimitrovski, Macedonia

### **PAGE 32- 35**

**Paper 2:** FILOZOFIJATA NA EVROPSKITE PROEKTI – BAZA ZA PAZARNA  
KOMPETITIVNOST: STUDII NA SLUČAJ ZA USPEŠNA APLIKACIJA I REALIZACIJA  
NA 7 PROEKTI

**Authors:** Ilija Nasov, Anka Trajkovska Petkoska, Macedonia

### **PAGE 36-41**

**Paper 3:** INVESTICIONI VLOŽUVANJA ZA KAPITALIZACIJA NA ČOVEČKI  
RESURSI

**Authors:** Dušan Nikolovski, Macedonia

### **PAGE 42-46**

**Paper 4:** NAUKATA VO FUNKCIJA NA NOVITE ZNAENJA

**Authors:** Jugoslav Ziberovski, Macedonia

### **PAGE 47-52**

**Paper 5:** STRATEGIJA UČENJA NA GREŠKAMA

**Authors:** Života Radosavljević, Maja Anđelković, Milan Radosavljević, Serbia

### **PAGE 53-57**

**Paper 6:** WHAT IS ABOVE INTELLIGENCE AND EDUCATION?

**Authors:** Anka Trajkovska-Petkoska, Anita Trajkovska-Broach, Macedonia, USA

### **PAGE 58-62**

**Paper 7:** NOVO ZNANJE: INTELEKTUALNI KAPITAL U SLUŽBI INDUSTRIJE  
ZNANJA

**Authors:** Dragan Koković, Dušan Ristić, Serbia

### **PAGE 63-69**

**Paper 8:** PUBLIC EXPENSES AND HUMAN DEVELOPMENT: BULGARIA BETWEEN  
EUROPE AND THE BALKANS

**Authors:** Alexander Valkov, Bulgaria

### **PAGE 70-74**

**Paper 9:** UNIVERZITETOT ZA NOVOTO VREME

**Authors:** Robert Dimitrovski, Macedonia

### **PAGE 75-80**

**Paper 10:** HUMAN DEVELOPMENT: BULGARIA – BETWEEN EUROPE AND THE  
BALKANS

**Authors:** Evgenia Penkova, Bulgaria

**PAGE 81-87**

**Paper 11:** KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR HEALTH CARE ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

**Authors:** Izet Zeqiri, Brikend Aziri, Rexhep Emurllai, Macedonia

**PAGE 88-92**

**Paper 12:** KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ROLE OF POSITIVE INDICATOR FOR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN POLITIC INSTITUTIONS

**Authors:** Katerina Veljanovska, Aleksandra Cibreva-Jovanovska, Macedonia

**PAGE 93-99**

**Paper 13:** COMPARATIVE ANALYSIS: PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT

**Authors:** Svetlana Trajković, Ljiljana Mihajlović, Serbia

**PAGE 100-103**

**Paper 14:** PERSPECTIVES AND FUTURE OF MANAGEMENT ENTERPRENEURIAL

**Authors:** Lidija Gosevska, Macedonia

**PAGE 104-107**

**Paper 15:** THE ROLE OF THE MODERN LEADER IN MANAGING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN TIMES OF CRISIS

**Authors:** Marko Janković, Darjan Bojkov, Milan Veselinović, Serbia

**PAGE 108-112**

**Paper 16:** TRUST AS A MODERATOR BETWEEN INDEPENDENT FACTORS AND SUCCESS OF INTER-ORGANISATION RELATIONSHIP

**Authors:** Marko ZebećKoren, Dana Mesner Andolšek, Slovenia

**PAGE 113-116**

**Paper 17:** MARKETING – MANAGER’S KNOWLEDGE OF MARKETING PRINCIPLES FOR THE USE OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN MACEDONIAN COMPANIES

**Authors:** Martin Gjorgjiev, Macedonia

**PAGE 117-120**

**Paper 18:** ULOGATA NA STRATEGISKO PLANIRANJE PRI UPRAVUVANJE VO BOLNICI

**Authors:** Miki Filev, Natalija Marković, Macedonia

**PAGE 121-125**

**Paper 19:** MENAXHIMI ME NDRYSHIME NE EKONOMINE KOSOVARE

**Authors:** Baki Koleci, Redon Koleci

**PAGE 126-130**

**Paper 20:** MATJA E PERFORMANCËS NË SEKTORIN PUBLIK

**Authors:** Violeta Koleci, Redon Koleci

**PAGE 131-134**

**Paper 21:** ENTERPRENEURIAL COMPETENCIES

**Authors:** Andrijana Migulovska, Lazar Migulovski, Macedonia

**PAGE 135-139**

**Paper 22:** CONTEMPORARY MANAGEMENT IN FUNCTION OF ENHANCING THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**Authors:** Lazar Arsovski, Macedonia

**PAGE 140-144**

**Paper 23:** KNOWLEDGE AND ECONOMIC DEVELOPMENT AS A CAPITAL OF THE FUTURE

**Authors:** Elhami Shaqiri, Driton Qehaja, Arjeta Vokshi Abazi, Macedonia, Albania

**PAGE 145-149**

**Paper 24:** ТРЖИШНА ЕКОНОМИЈА – ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

**Authors:** Gordana Mrdak, Ljiljana Đorđević, Dragan Momirović, Serbia

**PAGE 150-155**

**Paper 25:** CLUSTERS AS A FORM OF ORGANIZATION OF TRANSPORT SYSTEM

**Authors:** Ljiljana Mihajlović, Serbia

**PAGE 156-160**

**Paper 26:** STATISTIČKI PARADOKSI U EKONOMIJI

**Authors:** Borivoj Subotić, Ivica Stanković, Ilija Subotić, Serbia

**PAGE 161-165**

**Paper 27:** STIMULATION AND STABILIZATION OF PRODUCING THE MACROECONOMIC EFFICACY

**Authors:** Nemanja Damnjanović, Serbia

**PAGE 166-169**

**Paper 28:** INOVACIJE U MEĐUNARODNIM PLAĆANJIMA

**Authors:** Ružica Cvetković, Vladana Lilić, Nikolaj Ivannikov, Serbia

**PAGE 170-174**

**Paper 29:** HUMAN CAPITAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

**Authors:** Tatjana Dimoska, Macedonia

**PAGE 175-179**

**Paper 30:** CORPORATE CULTURE AS A MEAN OF MOTIVATIONAL WORK WITH PERSONNEL

**Authors:** Iryna Syngaivska, Ukraine

**PAGE 180-185**

**Paper 31:** НАУКА, ИНОВАЦИЈЕ И ОБРАЗОВАЊЕ – ПРЕДУСЛОВИ ЕКОНОМСКОГ РАСТА И РАЗВОЈА

**Authors:** Violeta Babić, Serbia

**PAGE 186-192**

**Paper 32:** ECONOMIC TRENDS IN SERBIA DUE TO RECESSION

**Authors:** Jasmina Čiaček, Biljana Vasev, Dragana Potpara, Serbia

**PAGE 193-198**

**Paper 33:** UPRAVLJANJE KADA RIZIK DOBAVLJAČA I PRODAVACA POSTANE SOPSTVENI

**Authors:** Nebojša Gijić, Dragana Banković, Adrijana Jović-Bogdanović, Serbia

**PAGE 199-202**

**Paper 34:** INTEGRATING MARKETING AND QUALITY MANAGEMENT

**Authors:** Marina Kantardjieva, Kingdom of Bahrain

**PAGE 203-206**

**Paper 35:** COOPERATIVE MICROFINANCE: THE BOOSTER FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

**Authors:** Islam Hasani, Kingdom of Bahrain

**PAGE 207-212**

**Paper 36:** ANALYSIS OF THE CREDIT RISKS AND DETERMINATION OF CREDIT RATINGS BEFORE THE DECISION FOR FINANCING AND INSURANCE OF EXPORT CREDITS

**Authors:** Nada Petrusheva, Ivica Smilkovski, Valdrina Fetai, Macedonia

**PAGE 213-216**

**Paper 37:** CONSEQUENTIAL FUNCTIONS REENGINEERING THE BASIS OF GENERAL FINANCIAL PARAMETERS

**Authors:** Slobodan Stefanovic, Radoje Cvejic, Branislav Stanisavljevic, Dragoslav Ilic, Serbia

**PAGE 217-222**

**Paper 38:** DETERMINATION OF THE HEIGHT OF THE DAMAGE AND COMPENSATION FOR THE DAMAGE IN CREDIT INSURANCE

**Authors:** Nada Petrusheva, Aleksandar Nikolovski, Macedonia

**PAGE 223-229**

**Paper 39:** KËNAQËSIA NË PUNË-DALLIMET GJINORE TË KËNAQËSISË NË PUNË NË RAPORT ME PAGAT MUJORE TË BARABARTA

**Authors:** Qazim Elshani, Hazir Salihu, Donika Elshani

**PAGE 230-235**

**Paper 40:** MAKEDONIJA I STRANE DIREKTNE INVESTICIJE

**Authors:** Novak Lučić

**PAGE 236-241**

**Paper 41:** STRANE DIREKTNE INVESTICIJE I ZEMLJE JUGOISTOČNE EVROPE

**Authors:** Novak Lučić



**PAGE 242-245**

**Paper 42:** POSITIONING THE CHINESE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN EU AND ITS INFLUENCE ON SINO-EUROPEAN RELATIONS

**Authors:** Daniela Cvetanovska, Macedonia

**PAGE 246-251**

**Paper 43:** EDUCATION OF ECONOMISTS AND MANAGERS IN TERMS OF GLOBALIZATION

**Authors:** Dejan Miletić, Emina Jeremić Marković, Serbia

**PAGE 252-259**

**Paper 44:** IS THERE A RISK OF BANKRUPTCY FOR BULGARIAN PUBLIC COMPANIES?

**Authors:** Atanas Delev, Bulgaria

**PAGE 260-264**

**Paper 45:** TEAMWORK AS A PRECONDITION FOR FUTURE EFFECTIVENESS IN THE TELECOM FIELD IN MACEDONIA

**Authors:** Nikolce Baleski, Macedonia

**PAGE 265-268**

**Paper 46:** INVESTMENT (MUTUAL) FUNDS IN FUNCTION OF THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL MARKETS (The case of the R. of Macedonia)

**Authors:** Nebojsa Cvetanovski, Daniela Cvetanovska, Macedonia

**PAGE 269-276**

**Paper 47:** THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MONETARY POLICY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**Authors:** Neritan Turkeshi, Valdrina Fetai, Macedonia

**PAGE 277-282**

**Paper 48:** THEORETICAL VIEWS UPON THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MONETARY POLICY

**Authors:** Neritan Turkeshi, Shkodrane Dardhishta

**PAGE 283-288**

**Paper 49:** KORPORATIVNO UPRAVLJANJE – AGENCIJSKI PROBLEM

**Authors:** Novak Lučić

**PAGE 289-294**

**Paper 50:** KORPORATIVNO UPRAVLJANJE - MODELI I OECD PRINCIPI 2004

**Authors:** Novak Lučić

**PAGE 295-298**

**Paper 51:** MODELS OF INCOME TAXATION

**Authors:** Sejdefa Dzafche, Temelko Risteski, Emrah Mihtaroski, Macedonia

**PAGE 299-303**

**Paper 52:** THE VOLCKER RULE AND THE STATE INTERVENTIONISM OF WALL STREET

**Authors:** Slavejko Sasajkovski, Ljubica Micanovska, Macedonia

**PAGE 304-307**

**Paper 53:** FAMILY BUSINESS

**Authors:** Maja Pehcevska, Macedonia

**PAGE 308-311**

**Paper 54:** BIZNIS I PROFESIONALNA KARIERA VO NACIONALNI RAZMERI

**Authors:** Silvana Jovčeska, Macedonia

**PAGE 312-315**

**Paper 55:** CRIMINALISTICS EDUCATION AS A BASE FOR STRATEGIC HANDLING WITH THE CRIME

**Authors:** Metodija Angeleski, Dusko Stojanovski, Danko Angeleski, Macedonia

**PAGE 316-327**

**Paper 56:** LEGAL CLINICS AS A METHOD OF INTERACTIVE EDUCATION OF LAW STUDENTS

**Authors:** Mile Matijevic, Republic of Srpska

**PAGE 328-333**

**Paper 57:** MOŽNI ZAKANI PO BEZBEDNOSNIOT SISTEM NA REPUBLIKA MAKEDONIJA OD NEZAKONSKOTO SPROVEDUVANJE NA LUSTRACIJATA

**Authors:** Vladimir Pivovarov, Marjan Nikolovski, Macedonia

**PAGE 334-339**

**Paper 58:** DEVELOPMENT OF VICTIMOLOGY AS AN INDEPENDENT SCIENCE

**Authors:** Azra Adžajic Dedović, Jasmin Ahić, Goran Kovačević, Bosnia and Herzegovina

**PAGE 340-349**

**Paper 59:** KORUPCIJATA SERIOZNA ZAKANA ZA DEMOKRATSKITE DRŽAVI

**Authors:** Marjan Nikolovski, Frosina Taševska-Remenski, Vladimir Pivovarov, Macedonia

**PAGE 350-354**

**Paper 60:** PRAVOTO NA PRIMENA NA ZNAENJETO I NEGOVOTO OSTVARUVANJE VO REPUBLIKA MAKEDONIJA

**Authors:** Djordji Tonovski, Temelko Risteski, Anita Gligorova, Macedonia

**PAGE 355-359**

**Paper 61:** THE LISBON TREATY AND THE AREA OF JUSTICE AND HOME AFFAIRS: COMPETENCES AND DECISION-MAKING PROCESS

**Authors:** Ivica Josifovic, Macedonia

**PAGE 360-365**

**Paper 62:** BUILDING OF LAW STATE THROUGH FREE VOTE

**Authors:** Nazmi Malichi, Macedonia

**PAGE 366-371**

**Paper 63:** MANAGING THE ACCESS TO INFORMATION IN MACEDONIA

**Authors:** Suzana Dzamtovska-Zdravkovska, Margarita Matlievska, Jadranka Denkova, Macedonia

**PAGE 372-376**

**Paper 64:** CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR THE LEGAL PROTECTION OF PERSONAL DATA IN ELECTRONIC COMMUNICATIONS

**Authors:** Biljana Karovska - Andonovska, Macedonia

**PAGE 377-381**

**Paper 65:** KUCNIOT PRITVOR VO REPUBLIKA MAKEDONIJA

**Authors:** Marija Grozdanovska, Macedonia

**PAGE 382-393**

**Paper 66:** PRAVNA ZAŠTITA ŽRTAVA NASILJA U PORODICI U BOSNI I HERCEGOVINI

**Authors:** Selma Stočanin- Hrustemović, Bosnia and Herzegovina

**PAGE 394-397**

**Paper 67:** POLITICAL MANAGEMENT AS A SCIENTIFIC PROBLEM

**Authors:** Boris Manov, Bulgaria

**PAGE 398-402**

**Paper 68:** APLIKIMI I POLITIKES FISKALE NGA ASPEKTI I METODEDES CVP NE SUAZA TE EKONOMISE KIBERNETIKE

**Authors:** Shaqir Elezaj, Robert Dimitrovski, Baki Koleci, Macedonia

**PAGE 403-405**

**Paper 69:** PRAĆENJE INOVACIJA UPRAVU – ULAGANJE U BUDUĆNOST

**Authors:** Danica Smiljanić, Bojan Zdravković, Vladan Stanković, Serbia

**PAGE 406-410**

**Paper 70:** PRACTICAL TRAINING MANAGEMENT IN HEALTH CARE AS A FACTOR FOR QUALITY IN EDUCATION

**Authors:** Galina Terzieva, Katya Popova, Bulgaria

**PAGE 411-414**

**Paper 71:** GLOBAL HEALTH AND BUILDING CAPACITIES IN 21 CENTURY

**Authors:** Misho Hristovski, Zharko Stojmanovski , Galina Hristovska, Macedonia

**PAGE 415-420**

**Paper 72:** JUDICIOUS USE OF ANTIMICROBIAL AGENTS IN COMPANION ANIMALS - KNOW HOW/KNOW NOW

**Authors:** Romel Velev, Macedonia

**PAGE 421-425**

**Paper 73:** HEALTH PROMOTION AND PREVENTION OF ZONOSSES

**Authors:** Zharko Stojmanovski, Misho Hristovski, Galina Hristovska, Rumen Valchovski, Macedonia, Bulgaria

**PAGE 426-430**

**Paper 74:** BURNOUT SYNDROME AMONG HOSPITAL NURSES IN SOUTH-EASTERN REGION OF BULGARIA-PREVENTION AND MANAGEMENT

**Authors:** Zlatina Georgieva, Bulgaria

**PAGE 431-433**

**Paper 75:** UPRAVUVANJE SO DISTRIBUCIJATA NA LEKOVI VO REPUBLIKA MAKEDONIJA

**Authors:** Marija Avramoska, Vladimir Avramoski, Macedonia

**PAGE 434-439**

**Paper 76:** ABSORPTIVE CAPABILITY FOR A NEW KNOWLEDGE IN FUNCTION OF THE TECHNOLOGICAL PROGRESS: THE CASE OF THE R. MACEDONIA

**Authors:** Siniša Cvetković, Macedonia

**PAGE 440-444**

**Paper 77:** COMPUTER-BASED SYSTEMS AND VIRTUAL INSTRUMENTS IN EDUCATION

**Authors:** Uliana Paskaleva, Bulgaria

**PAGE 445-450**

**Paper 78:** ODRŽIVE TEHNOLOGIJE U POLJOPRIVREDI

**Authors:** Daniela Kuzmanović, Zoran Kuzmanovic, Sava Smiljić, Serbia

**PAGE 451-456**

**Paper 79:** TRANSFER ZNANJA KROZ DRUŠTVENE MREŽE

**Authors:** Dejan Pecić, Ines Stipankov, Velimir Šćekić, Serbia

**PAGE 457-459**

**Paper 80:** E-MAIL AS A FORM OF BUSINESS COMMUNICATION

**Authors:** Vance Bojkov, Darjan Bojkov, Dejan Dimitrijević,

**PAGE 460-465**

**Paper 81:** TYPESCRIPT, A NEW OPENSOURCE WAY TO PROGRAM JAVASCRIPT

**Authors:** Radoje Cvejić, Miloš Stević, Zoran Bojanić, Serbia

**PAGE 466-469**

**Paper 82:** MS MEHTOP – MENTORED DISTANCE LEARNING PLATFORM

**Authors:** Nevena Ristova, Macedonia

**PAGE 470-474**

**Paper 83:** KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI” – Studija slučaja hotela X

**Authors:** Ana Jovičić, Dunja Vujičić, Snježana Gagić, Dragana Đermanović, Serbia

**PAGE 475-478**

**Paper 84:** KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGY TO CREATE  
COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE GLOBAL MARKET

**Authors:** Sreten Miladinovski, Sanja Nikolic, Jelena Tast, Macedonia

**PAGE 479-486**

**Paper 85:** BUDUĆNOST POSLA I RADNIH MESTA

**Authors:** Aleksandar Anđelkovic, Života Radosavljević, Vidoje Vujić, Serbia, Croatia

**PAGE 487-492**

**Paper 86:** GATHERING COMPANY’S KNOWLEDGE AND ESTABLISHING SAP  
COMPETENCY CENTER

**Authors:** Aleksandar Petrovski, Macedonia

**PAGE 493-497**

**Paper 87:** KNOWLEDGE – KEY FACTOR FOR PREVENTING AND DEALING WITH  
SOCIAL RISKS

**Authors:** Daniel Pavlovski, Macedonia

**PAGE 498-502**

**Paper 88:** KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ERA OF GLOBALIZATION

**Authors:** Elizabeta Tosheva, Macedonia

**PAGE 503-505**

**Paper 89:** ENGLISH LEVEL KNOWLEDGE ABOUT STRUCTURE OF THE HUMAN  
BODY AMONG STUDENTS IN HIGHER MEDICAL SCHOOL

**Authors:** Lela Ivanovska, Macedonia

**PAGE 506-510**

**Paper 90:** NON-FORMAL EDUCATION - THE BASIS FOR PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT PEOPLE AND THEIR INCLUSION IN BUSINESS PROCESSES

**Authors:** Marijan Stevanovski, Macedonia

**PAGE 511-514**

**Paper 91:** MOGUĆNOST KORIŠĆENJA SAZNANJA IZ ŽIVOTINJSKOG SVETA U  
REŠAVANJU POSLOVNIH PROBLEMA

**Authors:** Maja Anđelkovic, Krstina Reko, Vladana Lilić, Serbia



**PAGE 515-521**

**Paper 92:** EDUCATIONAL PATHS TO BUILDING UP A FINANCIAL LITERACY IN TECHNOLOGICAL EDUCATION

**Authors:** Maria Kavdanska, Bulgaria

**PAGE 522-527**

**Paper 93:** EDUCATION AS A DETERMINANT OF SOCIAL INCLUSION AND COMMUNITY INVOLVEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF WESTERN BALKAN COUNTRIES

**Authors:** Marija Džunić, Dragan Petrović, Serbia

**PAGE 528-532**

**Paper 94:** OBRAZOVANJE MENADŽERA I SLUŽBENIKA BEZBEDNOSTI U REPUBLICI SRBIJI

**Authors:** Milan Milošević, Momir Ostojić, Momir Grahovac, Serbia

**PAGE 533-537**

**Paper 95:** GREŠKE SU DOBRA STVAR, UKOLIKO SE IZ NJIH UČI

**Authors:** Milan Radosavljević, Aleksandar Anđelković, Dragana Radosavljević, Serbia

**PAGE 538-542**

**Paper 96:** KNOWLEDGE – FACTOR OF INFLUENCE ON CHARISMATIC LEADERSHIP

**Authors:** Trajko Miceski, Natasha Stojovska, Macedonia

**PAGE 543-550**

**Paper 97:** INTELEKTUALENI KAPITAL NA NAČIITE

**Authors:** Mirko Tripunoski, Maja Tripunoska, Macedonia

**PAGE 551-557**

**Paper 98:** STANDARDITE PREDUSLOV ZA KVALITETNI PRAKTIKUVANJA NA ZNAENJATA

**Authors:** Mitre Arsovski, Mišo Hristovski, Galina Hristovska, Macedonia

**PAGE 558-561**

**Paper 99:** SUPERVIZIJA NA STUDENTITE NA PRAKSA

**Authors:** Verica Trajkova, Ivan Trajkov, Sofija Georgievska, Frosina Denkova Zafirovska, Macedonia

**PAGE 562-567**

**Paper 100:** THE BALKANS BELL CURVE: IQ, EDUCATIONS AND INEQUALITY

**Authors:** Petar Kocovic, Zaklina Kocovic, Vladimir Kocovic, Serbia

**PAGE 568-572**

**Paper 101:** KNOWLEDGE – FACTOR OF INFLUENCE ON CHARISMATIC LEADERSHIP

**Authors:** Trajko Miceski, Natasha Stojovska, Macedonia

**PAGE 573-577**

**Paper 102:** CONTRIBUTION OF THE PRACTICAL TEACHING IN THE EDUCATIONAL SYSTEM FOR INCREASING COMPETENCES OF THE FUTURE STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGERS

**Authors:** Aleksandar Pusoski, Lidija Stefanovska, Macedonia

**PAGE 578-580**

**Paper 103:** CRIMINOLOGICAL CHARACTERISTICS OF ORGANIZED CRIMINAL GROUPS

**Authors:** Marika Mateska, Macedonia

**PAGE 581-585**

**Paper 104:** NEW EDUCATIONAL TRENDS IN HIGHER EDUCATION

**Authors:** Svetlana Veljanovska, Macedonia

**PAGE 586-590**

**Paper 105:** ASPECTS OF THE EVALUATION OF EDUCATIONAL WORK IN SCHOOL AS FACTORS IN MODERN EDUCATION

**Authors:** Andrijana Sikl-Erski, Ana Novkovic, Predrag Spasojevic, Serbia

**PAGE 591-595**

**Paper 106:** UČENJE OD ŽIVOTINJA I INTELIGENTNIH SKUPINA

**Authors:** Dragana Radosavljević, Robert Dimitrovski, Jurij Dorošenko, Macedonia

**PAGE 596-601**

**Paper 107:** DOŽIVOTNO UČENJE VO OPŠTESTVOTO BAZIRANO NA ZNAENJE

**Authors:** Djordjina Ćimova, Milena Spasovska, Macedonia

**PAGE 602-606**

**Paper 108:** ONLINE DISTANCE LEARNING AS A GREAT INDICATOR OF GAPS AND OPPORTUNITIES IN EDUCATIONAL POLICIES

**Authors:** Majlinda Axhiu, Florida Veljanoska, Biljana Ciglovska, Macedonia

**PAGE 607-609**

**Paper 109:** ALTERNATIVE TEACHING APROACH TO READING AND WRITING

**Authors:** Petra Juraja, Kristina Ključarić

**PAGE 610-615**

**Paper 110:** NEW KNOWLEDGE IN QUALITY HEALTHPROTECTION TO EMPLOYEES FOR SUCCESSFUL ORGANIZATION

**Authors:** Slavoljub Ivanovski, Shekerinka Ivanovska, Macedonia

**PAGE 116-622**

**Paper 111:** DESKTOP VIRTUALIZATION OVERVIEW

**Authors:** Miloš Stević, Radoje Cvejić, Slobodan Stefanović, Serbia

**PAGE 623-625**

**Paper 112:** MANAGING THE EDUCATIONAL CHANGES

**Authors:** Svetlana Gjuroska, Aco Gjuroski, Macedonia

**PAGE 626-631**

**Paper 113:** THE SUPPOSED AND THE REAL ROLE OF MASS MEDIA IN A MODERN SOCIETY

**Authors:** Aleksandra Zezova, Macedonia

**PAGE 632-636**

**Paper 114:** OPENESS TO EXPERIENCE AND QUALITY OF LIFE SATISFACTION

**Authors:** Maja Korubin, Macedonia

**PAGE 637-640**

**Paper 115:** SOCIOLOGIJATA NA OBRAZOVANIETO NABLIJUDUVANA OD PERSPEKTIVA NA RAZVOJNITE PERIODI VO REPUBLIKA MAKEDONIJA

**Authors:** Marijan Stevanovski, Sonja Rizoska Jovanoska, Macedonia

**PAGE 641-648**

**Paper 116:** KONFORMISTIČKI NAGLASI I NARCISTIČKI LIČNOSTNI OSOBENOSTI

**Authors:** Станислава Стоянова, Ёовка Ванчева, Blgaria

**PAGE 649-653**

**Paper 117:** CHANGES IN THE PUBLIC SECTOR - PUBLIC ADMINISTRATION

**Authors:** Ljupcho Naumovski, Macedonia

**PAGE 654-657**

**Paper 118:** THE I-PERSPECTIVE AND THE INDIVIDUAL'S INNER WORLD REFLECTED IN EMOTIONAL VOCABULARY

**Authors:** Biljana Ivanovska, Nina Daskalovska, Macedonia

**PAGE 658-662**

**Paper 119:** TYPES OF VERBAL IRONY

**Authors:** Silvana Neshkovska, Macedonia

**PAGE 663-667**

**Paper 120:** KAKO DA SE BIDE USPEŠEN

**Authors:** Sašo Manasov, Dragana Manasova, Macedonia

**PAGE 668-676**

**Paper 121:** PROCENA EKOLOŠKOG RIZIKA U FUNKCIJI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE SMERNICAMA USEPA

**Authors:** Ljiljana Djordjević, Gordana Mrdak, Srbija

**PAGE 677-682**

**Paper 122:** ADVOCACY FOR PARKS IN HANOI NEEDS A ‘SOFT’ CONVERSION

**Authors:** To Luong Le, Wilhelm Steingrube, Germany

**PAGE 683-690**

**Paper 123:** METHODOLOGY FOR DETERMINING PRODUCTION PRICE OF DRINKING WATER IN SPECIFIC EXAMPLES

**Authors:** Slobodan Stefanovic, Dragoslav Ilic, Radoje Cvejic, Damjan Stanojevic, Serbia

**PAGE 691-700**

**Paper 124:** USE, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF WOODY BIOMASS FOR OBTAINING THERMAL ENERGY

**Authors:** Damjan Stanojevic, Gradimir Danon, Slobodan Stefanović, Nanad Janjić, Serbia

**PAGE 701-704**

**Paper 125:** ENVIRONMENTAL PROTECTION AND TRAFFIC ACTIVITY IN SERBIA

**Authors:** Ljiljana Stošić, Petronije Jevtić, Serbia

**PAGE 705-709**

**Paper 126:** TRANSPORTION PLANNING IN ACCORDANCE WITH PRINCIPLESSUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Authors:** Ljiljana Mihajlović, Svetlana Trajković, Serbia

**PAGE 710-715**

**Paper 127:** LOGISTICS AND CHANGES IN INTERNATIONAL TRANSPORT MARKET

**Authors:** Ljiljana M. Stošić, Svetlana Trajković, Serbia

**PAGE 716-721**

**Paper 128:** METHODOLOGY FOR DETERMINING THE SAFE SPEED OF VEHICLES IN TRAFFIC ACCIDENTS INVOLVING PEDESTRIANS

**Authors:** Raika Assenova Chingova, Bulgaria

**PAGE 722-728**

**Paper 129:** VLIJANIETO NA DRŽAVATA I PRIVATNIOT KAPITAL VRZ AVTONOMIJATA I MENADŽMENTOT NA INTEGRIRANITE UNIVERZITETI

**Authors:** Jove Kekenovski, Macedonia

**PAGE 729-732**

**Paper 130:** ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАКЕДОНИИ

**Authors:** Ю.В. Атанасовска

**PAGE 733-738**

**Paper 131:** INTELEKTUALNI KAPITAL KAO PREDUSLOV KONKURENTNOSTI U UGOSTITELJSTVU

**Authors:** Snježana Gagić, Bojana Kalenjuk, Irma Erdeji, Serbia

**PAGE 739-743**

**Paper 132:** MODERNISTIČNIOT MUZEI

**Authors:** Boyko Iliev

**PAGE 744-749**

**Paper 133:** ORIGINAL AND TRANSLATED POETRY AS A MODULE FOR A  
DIALOGUE AMONG CULTURES

**Authors:** Marija Leontik, Macedonia

**PAGE 749-754**

**Paper 134:** PERSPECTIVES OF MULTICULTURALISM IN THE MULTIETHNIC  
ENVIRONMENTS

**Authors:** Marjan Mladenovski, Macedonia

**PAGE 755-759**

**Paper 135:** OBJEKTIVNOSTA PRI OSOZNAVANJERO NA TUDJATA KULTURA:  
VOSPRIEMANJE NA TUDJOTO NIZ PRIZMATA NA SVOETO

**Authors:** Milica Denkovska, Macedonia

**PAGE 760-764**

**Paper 136:** MENAXHIMI DHE PERSPEKTIVA E RESURSOVE TE TURIZMIT NE  
KOSOVE

**Authors:** Baki Koleci, Redon Koleci

**PAGE 765-770**

**Paper 137:** APPLICATION OF TOURISM MARKETING IN KOSOVO

**Authors:** Shaip Bytyçi, Ardita Fejza

**PAGE 771-774**

**Paper 138:** POVRZANOSTA NA NEKOI MORFOLOŠKI KARAKTERISTIKI SO  
EFIKASNOSTA NA SKOK ŠUT POSLE DRIBLING

**Authors:** Dragan Milenkovic, Aleksandar Popovski, Marina Mladenovic, Macedonia

**PAGE 775-779**

**Paper 139:** UTVRDUVANJE NA POVRZANOSTA POMEĀU NEKOI TESTOVI ZA  
PROCENKA NA BRZINATA I OPREDELENI SITUACIONO-MOTORIČKI TESTOVI  
VO FUDBALOT, KAJ DECA OD 10-12 GODINI

**Authors:** Marina Mladenovic, Aleksandar Popovski, Dragan Milenkovic, Macedonia

**PAGE 780-783**

**Paper 140:** KOMPARATIVNA ANALIZA NA SITUACIONATA EFIKASNOST VO  
IGRATA POMEDJU EKIPI TE NA KK „Kolibri,, – Ohrid i KK „MZT“ – Skopje

**Authors:** Vesna Balazoska, Aleksandar Popovski, Liza Čakareska, Macedonia

**PAGE 784- 790**

**Paper 141:** ATTRACTIVE POTENTIAL OF INTERUNIVERSITY SPORTS LEAGUES IN  
MACEDONIA – PROBLEMS AND CHALLENGES

**Authors:** Liza Chakareska, Tanja Kitanovska, Macedonia



**PAGE 791-796**

**Paper 142:** MANAGEMENT OF SPORT ACTIVITIES AT UNIVERSITIES IN REPUBLIC OF MACEDONIA

**Authors:** Tanja Kitanovska, Liza Chakareska, Macedonia

**PAGE 797-800**

**Paper 143:** TRENDS THAT ARE REDESIGNING BANKING, INITIATE A NEED FOR PROFILING A NEW TYPE OF BANK MANAGERS

**Authors:** Stevcho Dimeski, Macedonia

**PAGE 801-804**

**Paper 144:** NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

**Authors:** Elena Doneva, Biljana Bajraktarova, Maja Kočoska, Macedonia

**PAGE 805-808**

**Paper 145:** TRANSFEROT NA ZNAENJEVAŽEN ELEMENT VO RAZVOJOT NA ČOVEČKITE RESURSI VO PROCESOT NA POSTIGANJE NA ORGANIZACISKA PREDNOST

**Authors:** Elena Doneva, Biljana Bajraktarova, Mimoza Serafimova, Macedonia

**PAGE 809-813**

**Paper 146:** INDICATORS OF ECONOMIC ANALYSIS OF PROJECTS DEALING WITH URBAN WATER SUPPLY AND SANITATION PROBLEMS

**Authors:** Miloš Ž. Arsić, Radoljub Tomić, Siniša M. Arsić, Serbia

**PAGE 814-818**

**Paper 147:** LEGAL PROTECTION OF INDUSTRIAL DESIGN

**Authors:** Vuk Rankovic, Jasmina Čiaček, Biljana Vasev, Serbia

**PAGE 819-822**

**Paper 148:** CONCERNING PREDICTION OF THE EFFECTIVENESS OF WORK ON ENGINEERING TRAINING DURING UNDERGROUND DEVELOPMENT

**Authors:** Igor Shumakov, Vitali Obukhov, Sergei Kirichenko, Ukraine

**PAGE 823-827**

**Paper 149:** REGIONAL COOPERATION – THE WAY FORWARD TO ACHIEVING COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL MARKET

**Authors:** Dori Pavloska - Gjorgjieska, Aleksandar Dejanovski, Macedonia

**PAGE 828-834**

**Paper 150:** SPIN IN MODERN POLITICAL CAMPAIGNS

**Authors:** Kire Sharlamanov, Aleksandar Jovanoski, Macedonia

**PAGE 835-839**

**Paper 151:** TRGOVSKI PRAVILA I INKOTERMS

**Authors:** Sasha Dukoski, Berat Aqifi

## KNOWLEDGE – FACTOR OF INFLUENCE ON CHARISMATIC LEADERSHIP

**Prof. Trajko Miceski Ph.D, Natasha Stojovska M.Sc**  
**University “Goce Delcev” – Stip, Republic of Macedonia**  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk), [natasa.stojovska@ugd.edu.mk](mailto:natasa.stojovska@ugd.edu.mk)

**Abstract:** We support numerous views that leaders are born and build, with preference of knowledge as an essential factor for reflecting their charisma in modern living. Some of the leaders are very successful, while others can be successful some time, but they cannot maintain their success over the time. However, some may be technically successful, but have a lower reputation as leaders.

**Key words:** knowledge, charismatic leadership, characteristics, abilities, power

**Резиме:** Многубројните погледи дека лидерите се раѓаат и градат сешироко подржани, притоа преферирајќи го знаењето како основен фактор за рефлектирање на нивната харизматичност во современото живеење. Некои од лидерите се континуирано успешни, додека други може да бидат успешни во одреден период, но неможе да го одржат успехот подолг период. Исто така, некои од нив може да бидат технички успешни, но да имаат помал углед како лидери.

**Клучни зборови:** знаење, харизматично лидерство, карактеристики, способности, моќ

### INTRODUCTION

Today, because of the global connectivity, strong competition, advances in technology, information and communication, human resources i.e. their knowledge, abilities and skills are becoming more significant in the struggle for survival, growth and competitiveness of the organization. In this regard, leader's knowledge is considered as one of the main factor of progress.

Charismatic leader needs to know itself, know and understand the others and to know and prefer the truth. The leader who succeed to know itself, and also to raise ethical in the same time, can contribute not only to the success of the organization, but more significantly, to the success of the society .

### ВОВЕД

Денес, во услови на глобална поврзаност, силна пазарна конкуренција, напредок во технологијата, информациите и

комуникацијата, човечките ресурси, поточно нивното знаење, способности и вештини, добиваат сè поголемо значење во борбата за опстанок, раст и конкурентност на организацијата. Во овој поглед, знаењето на лидерот се смета за основен фактор на напредокот.

Харизматичниот лидер треба да се познава себе си, да ги познава другите и добро да ја познава и преферира вистината. Лидерот кој успеал да се спознае себеси и истовремено да се издигне етички, може многу да придонесе не само за успехот на организацијата, туку и за општеството.

### КАРАКТЕРИСТИКИ НА ХАРИЗМАТИЧНИОТ ЛИДЕР

Харизмата се однесува на поседувањето позитивна благонаклонетост и разбирање на другите. Токму харизмата е оној посебен квалитет по кој харизматичните лидери се разликуваат од другите. Тие со своето знаење, способности, постапки и однесување влеваат доверба, почит, поддршка, лојалност и мотивација кај следбениците во остварувањето на организациската визија, мисија и цели .

Постојат неколку карактеристики кои се однесуваат само на харизматичните лидери, а тоа се следните [1]:

**Визија** - Харизматичниот лидер создава предизвикувачка престава како треба да изгледа организацијата во иднина и на кој начин тоа може и треба да се постигне. Тој ги мотивира и охрабрува вработените да одат над своите очекувања на остварување и бара значителни промени и напредок, со цел истата да биде реализирана [2]. Карактеристично за харизматичните лидери е тоа што нивната лична визија е многу повеќе прифатена од следбениците како заедничка и споделена, отколку кај другите лидери [3].

*Умешност во комуникациските вештини* – Харизматичните лидери користат колоритен јазик, возбудливи метафори и аналогии со цел да ги инспирираат вработените и соработниците. Тие се мајстори во водењето на состаноци, умеат да комуницираат со следбениците во секое време, на секое место и во било која ситуација и тоа на непосреден и неформален начин, без бариери, отворено и мотивирачки.

*Способност за инспирирање доверба и подготвеност кај следбениците* –

Следбениците толку силно веруваат во заедништвото со харизматичните лидери што се подготвени дури и својата кариера да ја подредат на остварувањето на визијата. Оваа карактеристика е особено значајна за создавање клима на промени бидејќи во исто време создава и клима на соработка. Тие имаат разбирање за индивидуалните потреби на следбениците, интелектуално ги поттикнуваат и мотивираат. На овој начин се овозможува постигнување на високи резултати.

*Енергија и ориентираност кон акција*

– Поради својата претприемничка природа, харизматичните лидери со својата енергичност служат како модел за начинот на кој следбениците треба да ја извршуваат работата. Притоа, харизматичните лидери и следбениците, енергијата ја црпат едни од други.

*Пријатност и изразување емоции* –

Харизматичните лидери отворено ги изразуваат своите емоции, покажувајќи блискост и топлина кон своите следбеници.

*Подготвеност за преземање личен ризик* – Харизматичните лидери се подготвени да преземат ризик секогаш кога е во прашање некоја организациска потреба и цел или е во интерес на организацијата и вработените.

*Користење на неконвенционални стратегии* – Харизматичните лидери се личности кои се истакнуваат со својата креативност и иновативност. Тие се препознатливи по својата оригиналност, односно способноста да ги изненадат следбениците со својот пристап и стратегија во дадена ситуација.

*Склоност да се јавува во време на кризи* – Харизматичните лидери се препознатливи по тоа што се одлучни и знаат да ја донесат вистинската одлука и тогаш кога

е најтешко. Тие и во кризни ситуации знаат да бидат со своите следбеници и да ги бодрат.

Харизматичните лидери се емоционално стабилни, убедливи и продуктивни личности. Инако се свесни за својата харизма која на некој начин ги прави и суетни, сепак не се нарцисоидни личности.

За да се стане добар харизматичен лидер не е доволно само да се поседуваат овие карактеристики во одреден степен, туку треба да се работи на нивно натамошно развивање и усовршување.

### **ЗНАЕЊЕТО КАКО ФАКТОР НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО**

Имајќи го во предвид фактот дека денес интелектуалните способности, вештини и знаење на човечките ресурси добиваат сè поголемо значење на сметка на останатите ресурси на организацијата, постоењето на лидер на знаење (knowledge leader) кој ќе управува со целокупното знаење се јавува како императив за опстанокот, растот и конкурентноста на организацијата.

Во организацијата може да се користат четири модели на знаења:

- *Социјализација* – ја вклучува размената на имплицитното знаење преку размена на искуства;
- *Екстернализација* – се однесува на преведување на имплицитното знаење во експлицитно знаење во форма на метафора, модели, концепти и единици;
- *Комбиниран метод* – вклучува систематизирање на експлицитните концепти во системот на знаење преку анализа, категоризација и употреба на информациите на нов начин;
- *Интернализација* – се однесува на конвертирање на експлицитното и имплицитното знаење на користење на методите за обука на вработените, како што се: симулации, активно учење, стекнување на искуства на работното место и сл.

### **“7 C’s” на лидерот на знаење**

Постоењето на харизматичен лидер на знаење подразбира премин од традиционалните функции на планирање,

организирање, управување и контрола кон функциите на соработка, доверба, инспирирање и водење, односно создавање работна атмосфера која ќе го охрабрува креирањето, размената и напредокот на знаењето преку соодветна обука и развој на човечките ресурси. Ова значи дека ефикасното лидерство не е само поседување знаење, туку и умешност за употреба на тоа знаење, односно негово пренесување и проширување во функција на поуспешно работење.

Постојат седум карактеристики (7 C's) кои го одликуваат харизматичниот лидер на знаење [4]:

9) *Context (Контекст)* – Лидерот на знаење мора добра да ја познава природата на окружувањето во кое делува, но и да умее тоа да го пренесе на другите

10) *Competence (Компетенција)* -

Лидерот на знаење мора да е свесен дека компетенциите се базираат на знаење. Поради поголемиот степен на динамичност во споредба со други атрибути како што се вештините, градењето компетенции бара систематизирана програма на учење.

11) *Culture (Култура)* - Лидерот на знаење мора да ја препознае поврзаноста на мотивацијата на вработените како психолошка варијабла и културата на организацијата како социјална варијабла. Исто така треба да ја познаваат традицијата и наследството на идните генерации поради што мора да издвојуваат повеќе од 2% од своето време на визијата на организацијата.

12) *Communities (Заедница)* - Лидерот на знаење треба да ја знае вредноста, значајноста и предноста на заедничката работа на вработените (тимови, групи) за остварување на визијата на организацијата.

13) *Conversations, Common language (Конверзација, заеднички јазик)* -

Лидерот на знаење мора да развие заеднички јазик и да сфати дека многу поважни резултати се постигнуваат со разговор и дијалог

во споредба со оние кои произлегуваат од поединечниот процес на планирање.

45) *Communications (Комуникација)* -

Лидерот на знаење треба да ги вреднува техничките и меѓучовечките процеси на комуникација.

Притоа, вреднувањето не треба да се базира само на она што се пренесува преку овој процес, туку на нови информации кои може да се пренесат и применат како ново знаење, а со цел зголемување на благосостојбата на организацијата.

46) *Coaching (Обука)* - Лидерот на знаење треба да бидат способни да ги обучуваат вработените, но и тие да бидат обучувани од страна на лица кои имаат слични вештини и визија.

Ова значи дека основни карактеристики на харизматичниот лидер на знаење се инспиративност, менторство и водење со цел утврдување визија, креирање доверба, почит и покорност, кохезивна и креативна култура, континуиран процес на учење, подучување и напредок на знаењето [5]. Со други зборови, харизматичниот лидер на знаење креира таква организациона култура во која им се овозможува на различни вработени во различни ситуации, а во зависност од условите во окружувањето, како и нивниот потенцијал, способности, вештини и знаење, да ја водат групата во посакуваниот правец [6].

### **Обуката и развојот во функција на напредок во знаењето**

Стекнувањето, надоградувањето и управувањето со знаење подразбира спроведување на обука и развој на лидерот и вработените, каде преку процесот на учење, односно промени во нивните специфични знаења, способности, вештини, ставови или однесување се подобруваат целокупните организациски перформанси. За разлика од обуката, каде вработените се оспособуваат исклучиво за поквалитетно извршување на сегашните работи, развојот е континуиран процес кој го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со

другите луѓе и оценка на личноста и способностите [7].

Овде, улогата на лидерите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, да ги дефинираат развојните цели и индикаторите на мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат напредокот на вработените. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата на страна на вработените, бидејќи развојниот пристап е заснован на индивидуалните потреби и цели [8]. Лојалноста

и посветеноста на вработените се во директна врска со начинот како нивните лидери се однесуваат спрема нив. Затоа е неопходно лидерите да бидат способни да го идентификуваат нивниот потенцијал за развој и напредување и тоа да им го покажат пред тие да ја напуштат организацијата. Преку развојот на вработените, освен задржување на квалитетните луѓе, се подобрува конкурентноста и флексибилноста во организациониот дизајн и начинот на функционирање на организацијата.

За да обезбедат ефикасно учење и можност вработените да ги применат стекнатите знаења на работните места, како и лидерите да го подржуваат учењето и да ги мотивираат вработените на учење, многу компании настојуваат да креираат работно опкружување поттикнато за учење и да прераснат во организации за учење. Основни карактеристики на овие организации се следните [9]:

- *Континуираното учење*, кое подразбира вработените континуирано ги разменуваат знаењата меѓу себе и својата работа да ја користат како основа за примена и стекнување на нови знаења;
- *Генерирање и размена на знаењата*, што подразбира постоење на систем за креирање и размена на знаења;
- *Системско критичко мислење*, кое подразбира дека организациите ги охрабруваат вработените да размислуваат на нов начин, да ги забележуваат односите помеѓу елементите и често да ги

проверуваат појдовните претпоставки;

- *Култура на учење*, што подразбира дека организацијата настојува да креира култура во која учењето е основа за наградување и унапредување што е поддржано и од страна на лидерите со соодветна стратегија;
- *Охрабрување флексибилност и експериментирања*, односно, организацијата ги поттикнува вработените да преземаат ризик, да бидат иновативни, да истражуваат, да внесуваат нови идеи, да испробуваат нови процеси и да развиваат нови производи и услуги;
- *Вреднување на вработените*, кое што подразбира дека организациите креираат организациони системи и интерно опкружување кое го поттикнува развојот на секој вработен.

Можностите за размена на знаења кои произлегуваат од овие организации се повеќекратни [9]:

- Креирање на интернет кој што им овозможува на вработените да ги чуваат и да ги разменуваат информациите;
- Објавување на информации за сите вработени: лични податоци, податоци за работното место и специфичните знаења и способности кои ги поседуваат;
- Објавување на информации за тоа каде се чуваат специфичните видови на знаења во организацијата;
- Воведување на нови работни места - соработник за информации и соработник за учење - со цел да се забрза и унапреди размената на информации во организацијата;
- Дозволување на вработените да посетуваат различни тренинзи;
- Од вработените да се бара после обуката (тренингот) на колегите да им ја презентираат содржината од обуката (тренингот);
- Креирање на online библиотеки на постоечките списанија, книги, технички упатства за работа, тренинг материјалот;



➤ Дизајнирање на работниот простор на начин кој ќе овозможува комуникација помеѓу вработените.

Процесот на стекнување, проширување и управување на знаењето бара блиска соработка помеѓу секторот за обука и секторот за информатика, како заради собирање, анализа и размена на информации, така и заради мерење на ефектите од размената на знаења кои што се согледуваат во [10]: способностите на организацијата да привлече и задржи квалитетни луѓе, посветеноста на вработените во компанијата во која што работат, стапки за воведување на нови производи, сатисфакција на купувачите, бројот на вработените вклучени во дизајнот и развојот на новите производи итн.

## ЗАКЛУЧОК

Организацијата фокусирана на знаењето покажува позитивни резултати рефлектирани во зголемена продуктивност, иновативност, креативност, репутација и етика. Успехот зависи првенствено од карактеристиките, знаењето, способностите и вештините на лидерот. Имено, токму харизматичниот лидер со својата инспиративна, доверлива и енергична природа е тој кој треба да креира организациона култура која ќе охрабрува размена, проширување и надоградување на знаењето на вработените преку соодветни програми за обука и развој. Само на овој начин може да се гради организација на знаење која успешно ќе се соочи со сите предизвици кои со себе ги носи

глобализацијата. Со други зборови, само харизматичниот лидер кој истовремено е и лидер на знаење може успешно да ги води вработените и организацијата по патот на остварување на визијата.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] A. J. DuBrin, *Leadership: Research findings, Practice and skills*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1995, p.64
- [2] J. C. Collins, J. I. Porras, Building your company's vision, *Harvard Business Review*, 1996, pp.65-77
- [3] Т. Мицески, *Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент*, интерен материјал, Универзитет Гоце Делчев, Економски факултет, Штип, 2012, стр. 360
- [4] D.M. Amidon, D. Macnamara, *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, 2001, преземено од [www.entovation.com](http://www.entovation.com) (06.04.2014)
- [5] C.W. Holsapple, M. Singh, The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness, *Handbook on Knowledge Management*, Springer, 2004, p. 244
- [6] L.A. Hill, Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, *Harvard Business Review. Leadership & Strategy for the Twenty – First Strategy*, january 2008, pp. 123 – 129
- [7] Т.Мицески, *Менаџмент на човечки ресурси*, работни материјали, Универзитет Гоце Делчев, Економски факултет, Штип, 2012, стр.145
- [8] D.T.Jaffe, C.D.Scott, *Career Development for Empowerment in a Changing Work World* во J.M. Kummerow (ed.), *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60, 1991
- [9] M.A.Gephart, V.J. Marsick, M.Van Buren, M.S. Spiro, *Learning Organizations Come Alive*, *Training and Development* 50: 34-45, 1996
- [10] M.Van Wart, N.J.Cayer, S.Cook, *Handbook of Training and Training and Development Handbook*, New York: McGraw-Hill: 294-312, 1993